

## 思想力校长

他是一位教育者,用智慧与耐心让每一位学生获得实实在在的进步;他还是一位漫画家,用哲理与幽默揭示教育的真谛。在治校中,他用务实与远见,赢得了教师全身心付出。

# 王桂华:悟道教育的智者

□本报记者 吴绍芬 梁颖宁



王桂华,现任辽宁省锦州市锦州中学校长,曾获锦州市优秀教育工作者、锦州市“五一”劳动奖章、辽宁省首批50名专家型校长等荣誉称号。代表作《师说心语:画说现代教育理念》。

24岁大学毕业后,王桂华被分配到辽宁省义县高级中学任教,36岁就做了校长,38岁兼任义县教育局副局长、政协副主席。在许多人对他的仕途高度关注时,他自嘲道:“在局长位置我找不到感觉,但一进学校就有了灵感。”正是因为对教育工作的潜悟道,42岁那年,王桂华任锦州市第一高级中学校长,50岁任锦州中学校长。

在不少人对他取得的业绩赞叹时,王桂华却谦逊地说:“我认为自己算不上好校长,充其量是漫画画得还不错的校长。”

## 学思践悟 以画释教

与王桂华接触过的人都说,这个校长与其他校长不一样,有大智慧:既有漫画家的睿智与幽默,又有教育家的深邃与远见。这话的确有事实为证:

王桂华没学过绘画,却从大学二年级开始在《人民日报》发表漫画作品,目前已有500余幅作品公开发表,20多次在国际漫画大赛上拿回奖项,还兼任过锦州市漫画学会副会长。

自2009年开始,王桂华结合多年的教育实践,将抽象的教育理念用通俗易懂的漫画形式表达出来,在《中国教师报》开设漫画专栏,这是王桂华的首创。2012年,王桂华集结出版《师说心语:画说现代教育理念》。

针对一个画出数百幅教育漫画作品的人,没有对本行业执着的热爱和深入的思考是做不到的。王桂华在画作《师说心语》里,用自己的教育哲学和教育智慧,深刻阐释了对教育理念的真切理解——“教,是为了不教”。王桂华曾将叶圣陶先生的这句教育名言用漫画的形式进行诠释:园丁耐心地给幼苗浇灌,帮助幼苗生根,等到根须发达之后就不再浇灌了,幼苗靠自己的根须吸收大自然中的水分和营养,长成参天大树,以此表达教育要注重对学生能力的培养。

教育家陈鹤琴认为“没有教不好的学生,只有不会教的老师”,而王桂华根据多年的从教经验,进一步升华了老教育家的观念,他认为“没有不进步的学生,只有不用心的教师”。他在漫画中将象征评价的尺子刻画刻度,寓意教师要用心发现学生的点滴闪光点,让学生找到自信、走向成功。

有人以为王桂华要做漫画家,但他自己斩钉截铁地说:我只是一个教育人,我希望用漫画语言揭示教育的本质和规律。

## 务实课改 助燃动力

校长是学校发展的关键。从青年教师到一校之长,王桂华一直激励自己要有超越世俗的高远追求,有属于自己的教育创见,有百科全书式的学识素养,有长期躬耕一线的教育实践。正因如此,他才对改革有着自己独特的感悟。

2009年,王桂华亲自带领一批教师到山西新绛中学学习调研,回来后因地制宜制定了锦州第一高中“3人小组”课改模式。“3人”不只是数量符号,更有典型意义——1个学优生、1个中等生、1个学困生,合“3”为“1”。这样的组合才能更好地关注全体学生,真正做到合作探究、自主感悟,实现共赢。

曾在锦州第一高中工作过的英语教师姚英杰深有体会:学生们从课改中尝到了甜头。因为课改业绩,王桂华于2011年度被辽宁省教育厅评为“普高课改先进个人”。2012年高考,作为普通高中的“课改生”李森,获得锦州地区高考状元并考入清

华大学,轰动了整个锦州。

王桂华从2015年4月任职锦州中学校长,至今已有一年半时间,他依然强调课改不必轰轰烈烈,但必须踏踏实实。高二年级主任王大鹏说:“王桂华有独特的智慧,他并不大张旗鼓地改变某些东西,而是通过潜移默化,让你在不知不觉中发生改变。”比如,为了将教学的立足点由教师的“教”转变为学生的“学”,王桂华一直重视教师的导学案,在他的引领下,教师们统一思想、展示才智,学生们自主学习,温故知新。

在常人眼里,新官上任一般都会烧上“三把火”,但王桂华却更加看重传承和落地工作。当大家都热议课改时,他说得最多的是:“课改不管怎么改,都是为了提高课堂效率。只要有益于这个目标,无论是校本课程建设、管理制度制定,还是评价体系建立,我们都会日臻完善。”

## 成长要 增值评估

如果学校一味地将注意力放在尖子生方面,普通学生永远得不到关注;如果学校关注不到每个学生的点滴进步,学生永远无法欣喜于自己的成长和变化。“多几把衡

量的尺子,就会多出一批好学生。在日常的教育活动中,教育的内容和形式必须具有多重性;评价主体和指标也应多元化,要照顾到每一个学生的个性,要让学困生感到自己身上有许多闪光点,从而增强自信,在校园能抬起头走路。”这是王桂华在画作《师说心语》里的一段话。而这段话正是他实施“增值评估”的指导思想。

从注重整体到关注个体,从注重结果到关注过程,从注重尖子生的表现到关注每一个学生对班级综合实力的贡献率,“增值评估”越来越受到王桂华及其团队重视。长期以来,许多学校一直看重班级平均分的变化,以为平均分上去了,班级整体水平就提高了。其实,我们的教育正是在这一点上丧失了对个别成绩下滑学生的关注,无形中产生了教育歧视。

在高三年级主任刘元智眼里,尽管锦州中学高考一本率在70%以上,每年都有考入清华、北大的学生,但也存在个别学生成绩不够理想、自信心缺失、自卑等问题,这让刘元智甚为苦恼。如何解决这一问题?王桂华提出“教育要面向全体学生”的理念,并在全校推行增值评估。经过一年多的实践,刘元智惊奇地看到,因为增值评

估的导向作用,教师们对学生的培养发生了很大改变:由以前只注重尖子生到现在能俯下身关注表现平平的学生。以前中途接手弱班的教师自叹命苦,现在看到学生有那么大的进步,有那么多的“增值”空间,脸上的愁云也舒展开来。

“增值评估,为学生找回自信,为教师找到动力。”刘元智说。

这一点不假。自从学校推行增值评估举措后,师生的精神面貌发生了很大的变化,学校促进学生终身发展、全面发展的理念也落到了实处。

记者到锦州中学采访时,正赶上学校筹备各校运动会。操场上人声鼎沸,篮球、排球等比赛活动开展得如火如荼。

高二学生王元楠告诉记者,以前在黑山县的偏远农村生活,不知道学校活动还能如此丰富,现在的学校辩论赛、羽毛球赛、歌咏比赛等让人目不暇接。然而,让他最开心的是,学校相信每个学生都有优点,通过设立校园吉尼斯特长竞技申报项目培养学生自信心。如普通的跳绳活动,只要跳得多,哪怕是双摇、编花等形式,都可以申报。申报项目一经学校认定,即便只有一个人报名,此项目也能确立,且参赛者自然获得冠军,三人及多人以上参赛,经竞技前三名分别获冠、亚、季军。学校为前三名颁发特制奖牌,各项目冠军为此项目擂主,学校将在展厅做荣誉展示,擂主将在第二年接受挑战。

## 教师为本“换挡”加油

在锦州中学,如何让这所有着103年办学历史的名校教师不断焕发活力,这是王桂华不断思考的事情。其中,职称评定是教师发展绕不过去的一道坎儿。

王桂华做校长15年,教师职称评定的事没少让他揪心:照顾了老的,照顾不了小的;照顾了小的,又照顾不了老的。一套方案用打分的方式算来算去,总会有人不买账。

如何解决这道难题?王桂华从开车中悟出道来,爬坡时用低挡,平路时用高

档。职称评定何尝不是如此?按照职级的高低,将任职年限、年龄、业绩等指标设定不同系数,职级越高越注重任职年限和年龄;职级越低越注重业绩,从而激发年轻教师的成就感,满足老教师的价值感,同时也有利于职级的合理流动,保持学校的活力。

与王桂华相处的人都说他的好,没有私心。王桂华往往憨厚一笑:“公平公正可以免去许多烦恼,这也是我的私心。如果说校长手中握有权力,我的观点是放权,因为权力越集中,犯错误的机会就越大。”

除了职称评定采取分级换档的办法,王桂华还采取了许多激励教师向上的方式。

有件事令高二年级副主任刘莹感动不已。一次,刘莹要负责高二学生的晚自习,但爱人是外科医生要加班,刘莹不得已将双胞胎孩子带到教室。王桂华晚上巡查时发现两个小娃娃困得打瞌睡,刘莹却专注备课全然不知。王桂华赶紧让其他教师悄悄把这一幕拍摄下来,并将照片放到学校的宣传栏。刘莹因这一平凡而又让人感动的事件被学校评为“感动锦中月度人物”。

采访中,学校工会主席、党委副书记尹志弘告诉记者,除了关心青年教师外,王桂华还专门为一位即将退休的老教师授予学校的最高荣誉——“功勋教师奖”。这位教师叫潘闯,从没有惊天动地的事迹,却为学生默默地奉献着每一天。潘闯辅导学生分文不收,批改作业时常到深夜,有时因学生没学懂还会专门“开小灶”、写纸条为学生讲解等。这些虽都是平凡小事,但在王桂华眼里都是大事。

这位朴实而有为的校长,总能将教育和漫画联系起来。爱画漫画的王桂华追求“最小中能见大,但求玄外有余音”,工作中他倡导“将简单事情做好就是不简单,将平凡事情做足就是不平凡”。

采访结束,王桂华欣喜地告诉记者,学校明年将搬入新校区办学。我们相信,有了更广阔的办学空间,这所百年老校将在王桂华的带领实现新的跨越。



《伞》1999年获人民日报“讽刺与幽默奖”

## 专家睿见

# 如何培养学生的思维

□顾明远

教育的根本任务是让学生的思维得到发展。那么,如何转变教育理念?如何在课堂真正发挥教师的引领作用?关键在于——

课堂是培养学生的最基本场所。那么,课堂教学最根本的任务是什么呢?发展学生的思维。什么叫教育?什么叫学习?其实,我们可以下各种各样的定义。但从本质上说,教育的根本任务是让学生的思维得到发展,思维的变化、人的观念的变化,都是学生成长很重要的过程。

思维的变革可以引发社会的变革。举最简单的例子来讲,第一代电子计算机是1946年发明的。那时计算机体积非常大,但每秒的计算能力只有10万次。电子计算机发展到今天,已经是每秒几千亿次的速度,发展非常快。当初都是大型计算机,后来在上世纪八十年代末九十年代初发明了个人电脑,完全改变了世界。过去谁能想到今天我们拿一部手机可以走遍天下,所以说,乔布斯改变了世界,也引发了社会的变革。再有一个例子是集装箱的发明,过去运输物资是散装的,运输效率很低。发明集装箱运输后,完全改变了运输方式,提高了运输效率。这就是思维变革引发了生产变革和社会变革的例子。

当今时代是变革的时代,只有思维的变革才能适应时代的变革。2012年,世界

经济合作与发展组织发布了一个很重要的报告,题为《为21世纪培育教师 提升学校领导,来自世界的经验》。该报告指出,21世纪我们要培养学生的基本技能,必须培养学生的批判性思维、创造性思维以及生活方式等。

其中,培养学生的思维是一项重要的任务。从我国当前的教育来说,最根本的问题是到教到学的转变。不久前,我曾与日本原教育学会会长佐藤学对话,我们共同的观点是要建立到教到学的学习共同体。学生思维的发展,要在思维活动中培养。孔子早就说过“学而不思则罔”,也就是说,学了以后不思考、不思维,学习是茫然的,不能获得真正的知识,学习不会进步,思维也不可能得到发展。怎么能做到

发展学生的思维?怎么能做到从教到学的转变?首先要将学生放在主体地位,让学生自己学会学习、学会探索。

教师是学生学习的引路人,而不是把现成的知识灌输给学生。我们要充分相信学生的能力,让学生自己发现问题、提出问题、解决问题。过去,我们也经常提倡启发式教学,教师提出问题让学生回答,但这些问题是教师提出来的,而不是学生自己提出来的。要让学生自己去探索问题、提出问题,这样才能真正让学生的思维得到发展。所以,我们现在提倡探究式、参与式学习。但是我觉得,我们提倡自主学习需要克服一些误区。自主学习不是个人学习,而是自主的合作学习,形成师生之间、同伴之间的学习共同体;不是将教师的主

张强加给学生,而是引导他们自己在思考中慢慢探索。

教师要考虑学生的差异。学生的天赋是有差异的,他们的生活环境、家庭背景都是有差异的。教学过程要注意到这些差异,课堂教学往往是按照中等水平进行设计的,为了适应学生的差异,实施因材施教,课堂教学应根据学生不同的情况提供不同的方案。当前,互联网的应用为个性化学习提供了条件,师生关系发生了很大变化,教师已经不是知识的唯一载体,也不是知识的权威。但这不是否定教师自身的引领作用。教师的作用是什么?为每个学生设计适合的学习方案,花更多精力指导学生在信息海洋中获得有益的知识策略和方法,注意个别差异,帮助每一位学生成功

地学习。因此,教师在新时代是一个学习设计者、指导者、帮助者。

教师要主动提倡个性化学习。个性化学习并不是个人的个别学习,学习不是孤立的个人行为,是教师与教师、教师与同伴一起共同讨论探索进行的。去年联合国教科文组织发表了一个报告《反思教育:向全球共同利益的理念转变》。这个报告讲到要重新定义教育、学习、知识,认为教育是人类共同的事业,学习不只是学生的事情,教师与教师之间、教师与学生之间、教师与同伴之间都要互助式学习。所以,我们提倡个性化学习,不等于是一个人孤立的学习。个性化学习是适合每个人学习的方式,但在实践中还要共同学习,与同伴共同学习,与教师共同学习。

同样道理,课堂教学的改革不是一种模式。因为每个教师的教学风格不同,教学方法不同,因此在课堂教学改革中要提倡多样化、百花齐放,从而不断丰富我们的课堂教学。

(作者系北京师范大学资深教授。本文根据作者在杭州“批判性思维:课堂教学变革”论坛上的发言整理)